

# STRUCTURI ORGANIZATORICE LA NIVEL DE ÎNTREPRINDERE PENTRU IMPLEMENTAREA MARKETING-CONTROLLINGULUI

Prep. univ. drd. **Corina Pelău**  
Academia de Studii Economice din București

**Abstract:** *In a permanent changing environment, characterised by intensification of competition and fast developing technologies, only those companies can survive which have the ability to adapt to these conditions. Controlling is a „helping hand“ of the management, which sets the informational basis for the management decisions and alarms the management in case of negative developments of the company. This article concentrates on different ways of integration of controlling, especially marketing-controlling in the company organization, so that the best decision should be taken. On one hand it is the objectivity, on the other hand the access to information, which are the key factors to a successful controlling activity. There are presented several solutions of integration of marketing-controlling, depending on the structure and the processes of the company.*

**Key words:** controlling, marketing-controlling, organizational structures.

## 1. Introducere

Se poate spune că, în economie, ca și în natură, reușesc să supraviețuiască și să aibă succes doar întreprinderile care au capacitatea de a se adapta la mediul înconjurător. Acest lucru se bazează pe teoria filozofului sociodarwinist Herbert Spencer *survival of the fittest* (supraviețuirea celor mai tari). În special, pe plan mondial, într-un mediu economic aflat într-o permanentă schimbare și cu o concurență din ce în ce mai puternică, pentru o întreprindere este foarte important să dețină această capacitate de a se adapta la mediul înconjurător. Controllingul este un instrument de sprijin al managementului unei întreprinderi, care, printr-o permanentă informare a managerilor, încearcă să formeze și să dezvolte această capacitate de adaptabilitate a companiilor la mediul economic în care activează.

În această lucrare sunt prezentate diverse moduri de implementare a controllingului, respectiv a marketing-controllingului în structura întreprinderii. În general se deosebesc diferite moduri de implementare a marketing-controllingului la nivel de întreprindere în funcție de modul de organizare a întreprinderii. Astfel putem deosebi marketing controlling în întreprinderi cu structuri de tip funcțional, de tip matrice și cu structuri de tip procesual. Pentru toate aceste tipuri de structuri sunt prezentate modele de implementare a controllingului și a marketing-controllingului. În final sunt prezentate concluziile acestei analize.

## 2. Conceptul de marketing-controlling

Dezvoltarea dinamică a mediului economic la nivel mondial confruntă managementul diverselor întreprinderi cu problema unei permanente adaptări la mediul economic pentru a se asigura viabilitatea întreprinderii. Pentru a ține pasul cu dezvoltările mediului în care funcționează întreprinderea, cum ar fi schimbări în structura branșelor, intensificarea concurenței, evoluțiile tehnologice foarte rapide, precum și schimbări psihosociale și culturale, s-a simțit nevoia unui departament care să se ocupe cu o permanentă analiză a situației întreprinderii raportate la mediul înconjurător. Pentru acest lucru s-a dezvoltat controllingul.

Ehrmann definește controllingul ca departamentul unei întreprinderi care are funcția de a susține conducerea întreprinderii prin activități de planificare, informare, analiză, control și coordonare (Ehrmann, 2004, p. 18). Completând această definiție, controllingul are rolul de a aduna informații despre întreprindere și despre mediul în care aceasta funcționează, pentru a le analiza, prelucra și interpreta. Aceste informații trebuie prelucrate astfel încât să susțină managementul în luarea deciziilor și în elaborarea planificării întreprinderii. De asemenea, prin interpretarea datelor obținute controllerul trebuie să remarce din timp punctele critice ale întreprinderii astfel încât acestea să poată să fie înlăturate și să descopere punctele tari ale întreprinderii pentru ca acestea să fie dezvoltate (Peemöller, 1992, p. 50).

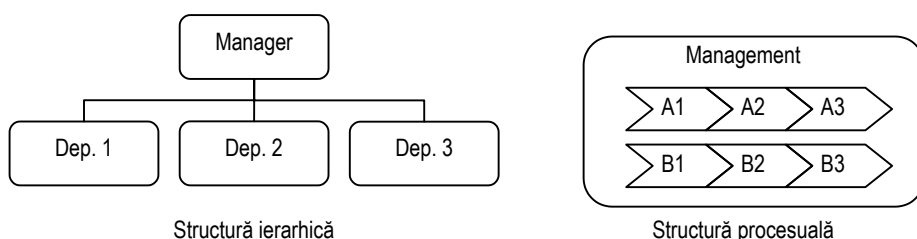
După cum am menționat mai devreme controllingul este un instrument de susținere și completare a managementului unei întreprinderi, care, printr-un sistem informațional bine pus la punct, să contribuie la luarea deciziilor de către manager. Diferența dintre controller și manager constă în faptul că managerul este cel care ia decizii. Controllerul nu are dreptul de a lua deciziile, el doar trebuie să pregătească și să susțină deciziile luate de manager cu un sistem informațional bine pus la punct. De asemenea, managerul este cel care realizează planificarea întreprinderii, în general pe baza datelor puse la dispoziție de controller (Peemöller, 1992, p. 50).

Termenul de „controlling” este un termen foarte controversat, datorită multitudinii de traduceri și interpretări pe care acesta le are. Principalul motiv pentru interpretarea greșită a termenului „controlling” constă în traducerea acestuia cu „control” sau „a controla”. Dar de fapt controllingul reprezintă mai mult decât simplul control din întreprindere, el fiind disciplina care se ocupă cu controlul și monitorizarea datelor și indicatorilor întreprinderii.

Marketing-controllerul are datoria de a susține marketing-managementul, prin adunarea și prelucrarea de informații referitoare la planificarea, analiza, controlul și coordonarea activităților de marketing. Astfel principalele sarcini ale marketing-controllerului sunt ca el să exercite activități de controlling în subsistemul marketing, precum și să comunice și să facă schimb de informații cu celelalte departamente din întreprindere (Franke, Kötzle, 1995, p. 22).

### 3. Marketing-controllingul în structura organizatorică a unei întreprinderi

Decizia de a organiza un compartiment de marketing-controlling în întreprindere depinde în mare parte de organizarea întreprinderii și a departamentului de marketing. Astfel, un departament de marketing poate fi organizat în funcție de produse sau categorii de produse, de funcții, de regiuni sau de clienți (Dehr, 2001, pp. 734-746).



**Sursă:** Prelucrat după: Dehr, G.: „Organisation des Marketingcontrollings”, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (coord.): *Handbuch Marketingcontrolling – Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Frankfurt/ Wien, 2001, pp. 734-746.

**Figura 1.** Structură ierarhică și structură procesuală

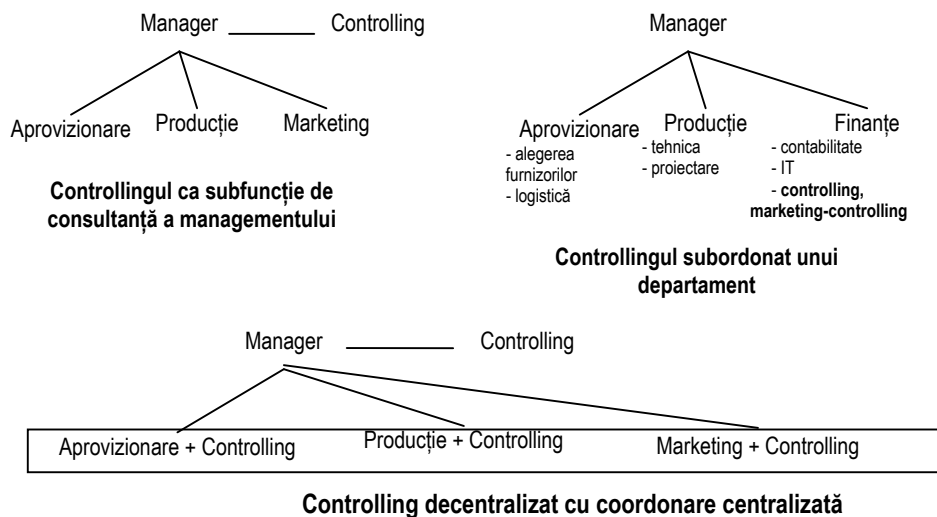
În general, pot fi deosebite două tipuri mari de structuri la nivel de întreprindere: structură ierarhică și structură procesuală. În cazul structurii ierarhice există în întreprindere mai multe funcții care sunt subordonate managementului, în timp ce în structura procesuală organizarea este determinată de procesele din întreprindere. În funcție de tipul de organizare și de particularitățile întreprinderii, controllingul respectiv marketing-controllingul este implementat în mod diferit în fiecare întreprindere (Dehr, 2001, pp. 734-746). Schröder consideră că o întreprindere trebuie să atingă un anumit nivel de mărime pentru a avea un departament de controlling. Până la atingerea acestui nivel, sarcinile controllingului, respectiv a marketing-controllingului sunt preluate de manager, respectiv de managerul de marketing (Schröder, 1989, pp. 648-676).

#### 3.1. Marketing-controlling în întreprinderi cu structuri funcționale

Înainte de a analiza încadrarea marketing-controllingului într-o întreprindere, este necesară o analiză a încadrării controllingului în întreprinderea respectivă. Indiferent de poziția marketing-controllingului în structura întreprinderii, acesta va fi subordonat departamentului central de controlling al întreprinderii, astfel încât deciziile marketing-controllerului vor fi influențate de controllingul central. Astfel, pentru a clarifica încadrarea marketing-controllingului trebuie întâi analizată poziția controllingului în întreprindere.

Dehr consideră că în structurile funcționale există un grad ridicat de concurență între departamentele unei întreprinderi și o gândire limitată la un anumit departament. Acest lucru duce în unele cazuri, din cauza lipsei de comunicare și a urmăririi propriilor interese, la ineficiența activității unui departament. Pe deasupra, există un număr mare de funcții de conducere, ceea ce mărește pe de o parte conflictele, iar pe de altă parte crește costurile (Dehr, 2001, pp. 734-746). În cazul acestui tip de organizare, controllingul poate lua mai multe poziții: ca subfuncție de consultanță a managementului, subordonată unui departament, sau ca subfuncție a fiecărui departament. Acest lucru se poate vedea în figura 2.

În cazul încadrării controllingului ca funcție de consultanță pentru management, controllerul va fi relaționat managerului, domeniul său de activitate limitându-se la o prestație de servicii (prelucrarea de informații) pentru acesta. Astfel, controllerul va analiza informațiile ce stau la baza deciziilor, neavând însă niciun fel de putere de decizie, influența sa fiind foarte mică (Peemöller, 1992, p. 85ff.). Puterea de influență a controllerului ar putea crește prin participarea la decizii prin aprobare sau dreptul de veto (Ehrmann, 2004, p. 21). Unii autori consideră că pentru a minimaliza influența controllerului în întreprindere acesta va fi încadrat în organigrama întreprinderii cu funcție de consultanță (Dehr, 2001, pp. 734-746.). În cazul în care controllingul va fi subordonat unui departament, cel mai probabil acesta va fi cel financiar. În acest caz, sarcinile controllingului și implicit ale marketing-controllingului vor fi preluate de oameni specializați în finanțe, ceea ce va da marketing-controllingului un caracter financiar (Peemöller, 1992, p. 85ff.).



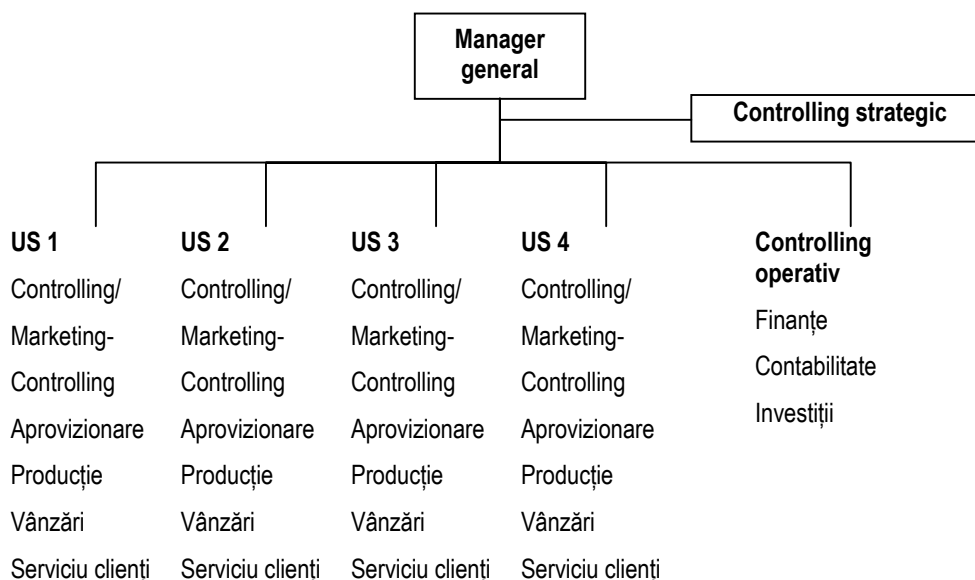
**Sursă:** Dehr, G.: „Organisation des Marketingcontrollings”, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (coord.): *Handbuch Marketingcontrolling – Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Frankfurt/ Wien, 2001, pp. 734-746.

**Figura 2.** Forme de organizarea a controllingului

Dacă controllingul va fi descentralizat, ca funcție de consultanță pentru fiecare dintre departamentele întreprinderii și chiar dacă există un departament central de controlling, activitățile și analizele vor fi puternic diferențiate. Acest lucru poate duce la rezultate diferite. Faptul că fiecare departament de controlling va urmări preponderent interesele departamentului căruia îi este subordonat va duce la conflicte (Dehr, 2001, pp. 734-746). Cu toate acestea, Ehrmann consideră că acest tip de structură este rentabilă doar în cazul în care controllingul fiecărui departament este foarte dezvoltat și complex (Ehrmann, 2004, p. 21f.).

### **3.2. Marketing-controlling în structuri de tip matrice**

Dacă o structură de tip funcțional este combinată cu o structură de tip divizional rezultă o structură de organizare a unei întreprinderi sub formă de matrice. Întreprinderea este structurată, pe de o parte, după unități strategice și după funcții pe de altă parte. Astfel, pentru fiecare dintre unitățile strategice va exista un departament de controlling, precum și pentru fiecare dintre funcții eventual poate să existe un controlling central care să coordoneze aceste activități (Ehrmann, 2004, p. 22f.). Această structură poate fi observată în figura 3.



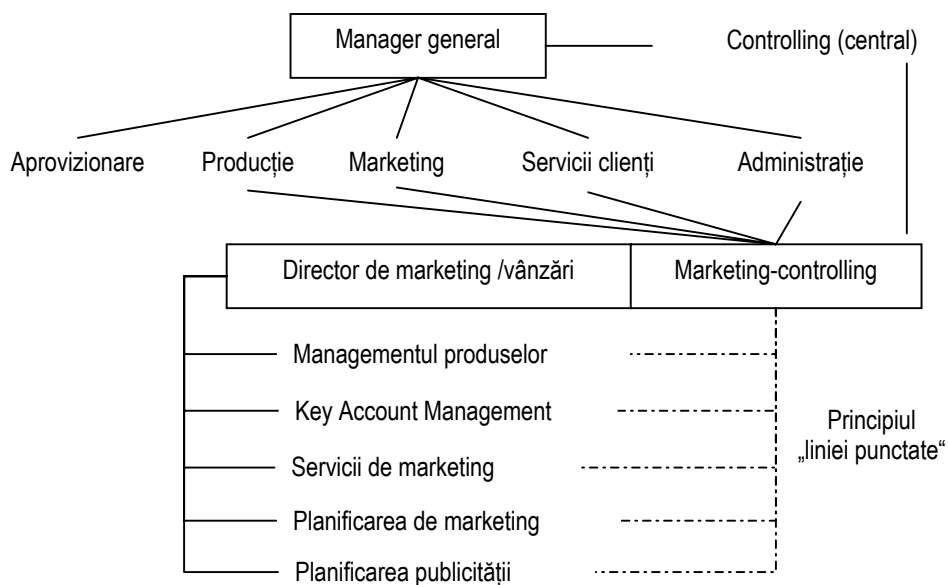
**Sursă:** Dehr, G.: „Organisation des Marketingcontrollings”, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (coord.): *Handbuch Marketingcontrolling – Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Frankfurt/ Wien, 2001, pp. 734-746.

**Figura 3.** Controlling-ul într-o întreprindere cu organizare de tip matrice

Din cauza structurii complexe a acestui tip de întreprinderi, va exista nevoia mai multor poziții de funcții de conducere. Deoarece orice subdepartament este subordonat atât managementului unității strategice, cât și managementului funcției, s-ar putea să se ivească conflicte de interese între cele două. Din acest motiv s-ar putea ca unele probleme să fie soluționate doar superficial. De multe ori se întâmplă ca unitățile strategice să se comporte ca organisme de sine stătătoare, motiv pentru care s-ar putea isca noi conflicte (Dehr, 2001, pp. 734-746). Asemănător, și controllingul va fi subordonat mai multor departamente, lucru ce poate duce la probleme de comunicare și neclaritate în ceea ce privește asumarea responsabilității.

### 3.3. Marketing-controlling după principiul „liniei punctate“ (*dotted-line*)

În structura prezentată în figura 4 se poate observa atât o subordonare a marketing-controllingului sub controllingul central, cât și încadrarea lui în activitățile departamentului de marketing, prin linia punctată (*dotted line*). Prin marketing-controlling departamentul de marketing se află în directă relație cu controllingul, fără ca să existe o relație de subordonare. Astfel, există posibilitatea ca între departamentul de marketing și cel de controlling să se creeze o relație de colaborare (Dehr, 2001, pp. 734-746).



**Sursă:** Dehr, G.: „Organisation des Marketingcontrollings”, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (coord.): *Handbuch Marketingcontrolling – Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Frankfurt/ Wien, 2001, pp. 734-746.

**Figura 4.** Controllingul într-o întreprindere după principiul „dotted-line“

Astfel marketing-controllingul este în permanentă relație cu toate subdepartamentele de marketing, dar și cu controllingul permițând o bună comunicare și un schimb de păreri între acestea. Acest lucru permite o bună rezolvare a problemei suprapunerii de responsabilități între marketing și controlling. Deci marketing-controllingul este aproape de departamentele de marketing prin linia punctată (*dotted-line*), permițând o bună monitorizare a acestora, dar în același timp permite legătura controllingului central cu celelalte departamente (Dehr, 2001, pp. 734-746).

### 3.4. Marketing-controllingul în structuri procesuale

Marketing-controllingul în structurile procesuale poate fi de două tipuri: extern și intern. Cel extern se referă la analiza și monitorizarea permanentă a fluxului produselor și materiilor prime de la furnizori la producători, la comercianți și în final la consumatori, adică la toate procesele realizate de terți, dar care influențează activitatea întreprinderii. Cel intern se referă în principal la procesele pe care un produs le parcurge în interiorul întreprinderii.

Un aspect important ce trebuie luat în considerare înainte de implementarea controllingului, respectiv a marketing-controllingului este cel de management al proceselor de aprovizionare (*supply chain management*). Dacă inițial procesul era de tipul „push“, adică furnizorii de materii prime creau anumite produse pe care le impuneau comercianților, care la rândul lor le vindeau consumatorilor, în zilele noastre acest proces s-a inversat. Astăzi, în epoca piețelor de consumatori, procesul de aprovizionare pornește de la client. Dorințele clienților sunt determinate, analizate și, pe baza acestor dorințe, se creează produse, piese și materii prime necesare (Zentes, Swoboda, 2001, p. 512f). După cum în *supply chain management* punctul principal de plecare e clientul, asemănător și în controlling analiza pornește de la client. Un bun exemplu pentru acest lucru este target costingul. Target costing este o metodă prin care se stabilește un preț final (prețul pieței) al unui produs. Pornind de la acest preț al pieței, se determină valoarea maximă pe care o pot avea costurile. În funcție de importanța etapelor procesului de producție, se determină costul maxim al unei etape, iar controllingul are sarcina de a monitoriza și supraveghea încadrarea în aceste costuri maxime. Se analizează costurile de producție existente și, dacă acestea se află peste valoarea costurilor admise pentru produsul respectiv, se caută măsuri de reducere a costurilor sau se elimină unele elemente neimportante pentru clienți (Franke, 2000, pp. 217-228). Astfel, target costingul este un instrument care se orientează într-o mare măsură către dorințele clienților.

Faptul că pentru o întreprindere toate etapele realizării unui produs sunt importante o dovedește metoda determinării costurilor procesului. Această metodă se bazează pe descompunerea costurilor în funcție de departamentele întreprinderii în care ele apar și care nu contribuie direct la realizarea unui produs (Horvath, Mayer, 1989, pp.

214-219). Cu alte cuvinte, costurile considerate fixe sunt repartizate pe produse în funcție de efortul necesar realizării. Prin metoda determinării costurilor procesului, se poate realiza o mai mare transparență a costurilor indirecte (fixe), ceea ce conduce la o îmbunătățire a calculului costurilor de producție și de prelucrare a produselor, precum și la o utilizare mai eficientă a resurselor (Horvath, Mayer, 1989, pp. 214-219). Astfel, printr-o restructurare a costurilor se poate ajunge la noi marje de prețuri pentru produsele întreprinderii, ceea ce permite o mai mare flexibilitate în stabilirea prețurilor. Astfel, cea mai bună încadrare a controllingului, respectiv a marketing-controllingului este una centralizată. Prin această încadrare controllerul are o viziune asupra întregului proces, reușind astfel să analizeze, să monitorizeze și să optimizeze întregul proces. Un alt concept important în controllingul întreprinderilor cu o structură de tip procesual este cel de autocontrolling (Dehr, 2001, pp. 734-746). Acest tip de controlling se referă la faptul că procesele, depinzând unul de celălalt, își monitorizează și supraveghează reciproc activitatea. Dacă o etapă din proces nu funcționează în mod optim, alte verigi ale procesului pot atrage atenția managementului asupra acestui punct slab. Se poate spune că într-o structură de tip procesual, controllingul există în fiecare etapă, informațiile astfel obținute fiind analizate în controllingul central al întreprinderii. Ținând cont de faptul că activitățile procesului au o orientare spre client, o mare parte din activitățile controllingului corespund cu activități ale marketing-controllingului.

#### 4. Concluzii

Prin intensificarea concurenței pe piețele mondiale și prin dezvoltarea din ce în ce mai rapidă a noilor tehnologii, controllingul a devenit un instrument indispensabil în conducerea unei întreprinderi. Până în prezent, multe dintre activitățile de controlling au fost efectuate într-o mai mică sau mai mare măsură de managerii întreprinderilor. Datorită situațiilor tot mai dificile și mai complexe din economia mondială, s-a simțit din ce în ce mai mult nevoia unui sistem de controlling de sine stătător. Nu numai sistemele informaționale au devenit din ce în ce mai complexe, dar și metodele și instrumentele controllingului s-au îmbunătățit și de aceea este nevoie ca într-o întreprindere să se constituie funcția de controlling. Este de asemenea important ca și la nivelul diverselor compartimente ale întreprinderi să se realizeze funcții de controlling. Datorită faptului că întreprinderile își orientează activitatea din ce în ce mai mult spre client, marketingul a devenit unul dintre cele mai importante compartimente ale unei întreprinderi. Din acest motiv marketing-controllingul ocupă un rol important în activitățile de controlling ale întreprinderii.

În ceea ce privește implementarea controllingului, respectiv a marketing-controllingului nu există o rețetă clară. Implementarea controllingului și implicit a marketing-controllingului depinde de mulți factori cum ar fi mărimea întreprinderii, structura și modul de organizare, branșa din care face parte, produsele sau serviciile pe



care le realizează. Lucrarea de față prezintă doar niște modele generale, cu avantajele și dezavantajele lor, urmând ca managerul să stabilească modul de implementare a controllingului respectiv a marketing-controllingului în funcție de caracteristicile întreprinderii.

### Bibliografie

- Dehr, G. (2001). „Organisation des Marketingcontrollings”, in *Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (coord.): Handbuch Marketingcontrolling – Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Frankfurt/ Wien, pp. 734-746
- Ehrmann, H. (2004). *Marketing-Controlling*, Editura Kiehl, Modernes Marketing für Studium und Praxis, ediția a 4-a, Ludwigshafen
- Franke, R. (2000). „Controlling der Preise und Konditionen”, în *Zerres, M. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling*, Editura Springer, Berlin, p. 217-228.
- Franke, R.; Kötzle A. (1995). *Controlling der Unternehmensbereiche*, Editura Frankfurter Allgemeine Zeitung Frankfurt
- Horvath, P.; Mayer, R. „Prozesskostenrechnung – Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien”, in *Controlling*, nr. 4, iulie 1989, pp. 214-219
- Möbus, M. (2000). „Vertriebscontrolling”, în *Zerres, M. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling*, Editura Springer, Berlin, pp. 301-308
- Müller, S. H. (2000). „Produkt- und Markencontrolling”, în *Zerres, M. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling*, Editura Springer, Berlin, pp. 281-300
- Peemöller, V. (1992). *Controlling – Grundlagen und Einsatzgebiete*, Editura Neue Wirtschaftsbrieft, ediția a 2-a, Herne/ Berlin
- Pop, N. Al.; Pelău, C. (2005). „Elemente de controlling în marketingul relațional – Metode de evaluare a clienților”, în *Revista de Management și Inginerie Economică*, vol. 4, nr. 3, pp. 43-52
- Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (coord.) (2001). *Handbuch Marketingcontrolling – Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Frankfurt/ Wien
- Schnapka, S. (2000). „Werbeeffizienzkontrolle”, in *Zerres, M. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling*, Editura Springer, Berlin, pp. 321-349
- Schröder, E. F. (1989). „Aufgaben und Instrumente des Marketingcontrollings”, in *Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch des Marketing*, München, S. 648-676
- Smith, M; Dikolli, S. „Customer Profitability Analysis: An Activity-Based Costing Approach”, in *Managerial Auditing Journal*, vol. 10, nr. 7/ 1995

## **Management & marketing**

---

Töpfer, A. (1997). „Benchmarking”, in *WiSt*, anul 26, vol. 4, pp. 202-205

Zentes, J.; Swoboda, B. (2001). *Grundbegriffe des Marketing – Marktorientiertes globales Management-Wissen*, Schäffer-Poeschel, ediția a 5-a, Stuttgart

Zerres, M. (Hrsg.). (2000). *Handbuch Marketing-Controlling*, Editura Springer, Berlin